

**DE LA GLOBALIZARE LA
FRAGMENTARE – UN NOU ÎNCEPUT
ÎN AFACERILE INTERNAȚIONALE**

Conf. Univ. Dr. Liviu Neamțu
Universitatea “Constantin Brâncuși” din Târgu
Jiu

Prof.univ.dr. Adina Claudia Neamțu
Universitatea “Constantin Brâncuși” din Târgu
Jiu

**FROM GLOBALIZATION TO
FRAGMENTATION – A NEW
BEGINNING IN THE
INTERNATIONAL AFFAIRES**

Assoc. Prof. Ph.D. Liviu Neamțu
“Constantin Brâncuși” University of Târgu
Jiu

Prof. Ph.D. Adina Claudia Neamțu
“Constantin Brâncuși” University of Târgu
Jiu

Rezumat: Înregistrarea mărcilor regionale și locale sau chiar a mărcilor tradiționale devine astăzi un fenomen din ce în ce mai întâlnit pe piața internațională în lupta firmelor mici și mijlocii pentru protecția pe anumite piețe și produse. În același timp marile firme ce dețin mărci și branduri independente sau de grup urmăresc treptat trecerea acestora de la nivelul de mărci globale către nivelele de mărci tehnologice, mărci regionale sau mărci poziționate care să acopere fragmente limitate de piață pe care să vândă mult mai eficiente. În acest fel constatăm o luptă acerbă între tendința de globalizare a piețelor și cea de fragmentare a ofertei de produse de pe aceste piețe globale.

Cuvinte cheie: globalizare, fragmentare, integrare, mărci, piață

Introducere

Globalizarea este unul dintre cuvintele cheie ale sfârșitului celui de-al douăzecilea secol. Globalizarea a fost foarte mult utilizată pentru a câștiga și a susține puterea în cadrul pieței. Într-adevăr crearea unui monopol global prin intermediul procesului de consolidare poate fi una dintre cele mai eficiente căi de a câștiga randamente prin intermediul unei afaceri extinse.

Consolidarea afacerilor prin strategii de globalizare au evoluat de-a lungul ultimului secol fiind îmbunătățite prin utilizarea unui cadru metodologic și abordări mai riguroase. Istoric vorbind există trei căi de consolidare a

Abstract: Registration of regional and local, or even traditional brands, are becoming in today's an increasingly met phenomenon on international market in small and midsize companies struggle to protect certain markets and products. While large companies that hold independent or group trademarks and brands pursuing gradual transition of that trademarks from the level of global brands to the levels of technological brands, regional brands or positioned trademark to cover limited parts of the market to sell more effectively. In this way we find a fierce battle between the trend of globalization of markets and the fragmentation of the product supply on the global market.

Key words: globalization, fragmentation, integration, trademarks, market

Introduction

Globalization is one of the key words of the late 20th century. Globalization has long been used to achieve and sustain power in the marketplace. Indeed, creating a global monopoly position through consolidation can be one of the most effective ways of achieving economic returns through a business venture.

Consolidation of affaires by globalization strategies, have evolved through the past century, and they was improved using a more rigorous framework. The history focuses on three major waves of

afacerilor globale. Prima dintre acestea a favorizat apariția mogulilor afacerilor, antreprenori care au crescut pe fondul schimbărilor rapide din epoca revoluției industriale. Aceste afaceri au crescut în special în industriile grele mai puțin sofisticate, pe fondul depășirii barierelor de intrare de la nivel național dar și internațional, reușind să favorizeze accesul la capital. Cea de-a doua se referă la mari corporații care s-au orientat către creștere și diversificare urmând modelul conglomerării afacerilor, începând cu anii 60. Adeseori achizițiile noilor afaceri sunt realizate în afara domeniului de bază în care activează firma, rezultând un conglomerat fundamentat pe o formă modernă a strategiei de focalizare. Cea de-a treia cale de creștere și consolidare globală este în mod special sprijinită de schimbări în mediul de afaceri al firmei iar o mare parte a factorilor favorizează creșterea explozivă a afacerilor. În ansamblu orientarea actuală a globalizării și consolidării este mult mai complexă cuprinzând combinații ale celor trei forme prezentate, la nivelul afacerilor industriale și serviciilor. În plus jucătorii financiari specializați acționează în mod tradițional ca și consolidatori ai piețelor și afacerilor, rezultând o activitate masivă la nivelul piețelor.

Prin toate cele trei căi de globalizare, companiile și corporațiile utilizează strategii de consolidare, strategii care încorporează următoarele idei: creșterea gradului de acces la capitalul global ca un element cheie de îmbunătățire a strategiilor de consolidare și asigurarea unui avantaj strategic prin mai bune resurse financiare globale.

Fragmentarea pieței de masă reprezintă un alt fenomen care s-a întâmplat. Întorcându-ne în timp, în anii 90, dacă doream o băutură răcoritoare, aveam de ales între Coca-Cola sau Pepsi-Cola. Sau cel mult mărci asociate brandurilor de bază, precum Seven-Up. Pe ansamblu se putea alege din patru-cinci produse de acest tip. Să privim ce se întâmplă astăzi la nivelul pieței. Avem probabil șapte feluri diferite de băuturi răcoritoare de tip cola. În acest mod, proliferarea produselor a devenit imensă.

consolidation by global affairs. First, the rise of moguls represents entrepreneurs who seized on the changes presented by the continuous industrial revolution. They seized on relatively unsophisticated industries to build large industrial empires, breaking down national and regional barriers and improving access to capital. Second, large corporations seeking growth and diversification undertook the conglomeration that began in the 1960's. Although their acquisitions were frequently outside of their traditional lines of business, these conglomerates present a parallel to the modern consolidation strategy of “bundling”. The third way of growth and global consolidation is ultimately encouraged by changes in the external environment, and many factors align to drive the current boom. However, the current wave of globalization and consolidation is much broader, spanning industrial and service industries. In addition, specialized financial players have joined the traditional consolidators, resulting in even greater market activity.

In all three waves of globalization, individuals and corporations use consolidation strategies, incorporating the following ideas: enhancing global capital access as a key leverage point for consolidation strategies, providing an advantage through better global financial resources. Finally, in light of these factors, the globalization tries to identify the ways to create and sustain competitive advantage, either through economies of scale and scope or through the leveraging of management talent.

Fragmentation of the mass market is another thing that has happened. Back in the 90s say, you would have - if you went to the soda aisle, you would have Coke, you would have Pepsi. Maybe you got Seven-Up. Maybe you had four or five products. And that was it. Look what's happened today. You've got probably seven different kinds of diet colas along. And so the

Aceasta a fost posibilă datorită faptului că oamenii cer mai multă varietate, mai puternică satisfacere a gusturilor și dietei. Și astfel avem fragmentarea pieței de masă. Nimeni nu mai poate să creeze doar un singur produs și să supraviețuiască din asta. Aceasta datorită faptului că piața este în continuă schimbare. Piața urmărește continuu noi produse. Și dacă nu aduci lucruri noi în piață, trebuie să încerci să-ți definești locul în cadrul pieței. Reducerea ciclului de viață al produsului, este un alt fenomen specific pieței. Din nou, cu ani în urmă ciclul de dezvoltare al produsului avea probabil doi ani durată de la momentul concepției până la momentul introducerii acestuia pe piață. Credeți probabil că acest lucru este normal. În schimb doriți ca în cinci ani să vă recuperați banii investiți. Astăzi poate avem 12 până la 18 luni ca să recuperăm banii investiți. Și dacă nu o vom face în acest fel, nu avem o afacere viabilă. Nimic nu poate fi lansat fără să garanteze că ne putem recupera banii cât mai repede. Este evident că produsele sunt înlocuite și evoluează mult mai rapid. Astăzi oamenii sunt în căutare de satisfacție maximă. Iar firmele nu au produse pe care să le lanseze și să reziste de-a lungul întregii perioade de derulare a afacerii. Și din nou, ratele de creștere într-adevăr nu sunt suficiente pentru a menține modele de afaceri de multe organizații. Deci, ce avem de făcut? Ar fi de ajuns să inovăm. Trebuie să aducem noi produse pe piață. Trebuie să mutăm mai repede pe piață. Va fi necesar să fim prezenți în mai multe segmente de piață decât eram înainte, probabil. Cum putem ține pasul cu toate astea? De multe ori nu avem fragmentarea pieței de masă, în situația în care are loc consolidarea producătorilor. Reducerea ciclului de viață de producției determină o creștere lentă a pieței. Ce trebuie să facem? Ei bine în această situație apare fenomenul de reducere a dimensiunilor. De multe ori se renunță la o importantă parte din resurse. Avem mai puține resurse pentru a realiza munca. Dar în același timp trebuie să concurăm pe mai multe segmente de piață sau să concurăm mai eficient. Introducerea de produse noi, modernizează continuu produsele

proliferation of products has become immense. Because people are demanding more variety, more excitement in their diet. And so you have the fragmentation of the mass market. So you can't just make one product any longer, and live off from that. Because you're market is changing. Your market is looking for new things. And if you don't bring new things to market you know, all you are going to have to be in the market place. Reduced product life cycles is another phenomenon on market. Again, years ago the product development cycle probably was two years long, from the time of conception to bringing the product up into the marketplace. We could look out to okay. We'll look for a five-year payback on our money invested. Today, maybe we got 12 to 18 months to get our money back. And if we do not, we do not have a business proposition. Nothing will get launched unless we can get our money back much quicker. So again, the products are turning over much more quickly again. Today, people looking for more excitement. And the firms don't have the products that they can launch and live off them for the length of their business. And again, those types of growth rates are not really sufficient to maintain the business models of many organizations. So what do we have to do? We have got to innovate. We have to bring new products to the market place. We have got to move faster. We have got to be in more categories than we were before perhaps. How do we keep up with all of this? A lot of times we don't have the - after going through the consolidation of the manufacturers, fragmentation of the mass market. The reduced product life cycle going to slow growth of market. What do we do? Well now we have downsized. We have kicked out a lot of our resources. We have got less resources to do the work. But we have got to compete in more market segments, or compete more effectively. Bringing out new products, continually upgrading our products. And that requires

noastre. Aceasta implică, însă unele resurse suplimentare. Și este posibil ca acestea să nu ne fie disponibile. Deci, unde ne îndreptăm? Companiile se orientează în afară la resursele externe, în aceeași măsură ca și spre cele interne.

Recent, importanța fragmentării în procesele de producție, ca unul dintre motivele pentru care a evoluat procesul de globalizare a economiei mondiale, a fost discutată în literatura de specialitate (de exemplu, Jones și Kierzkowski, 1998). În acest context, "fragmentarea" se referă la separarea proceselor de producție în diversele componente, producție care poate fi situată în diferite locații din întreaga lume.

Fragmentarea implică o din ce în ce mai mare specializare a firmei în cadrul lanțului de valoare a unei industrii sau produs. Acest lucru înseamnă că firmele devin ce în ce mai eterogene, deoarece fiecare fragment din lanțul de valoare necesită diferite resurse și capacități, ceea ce duce la economii de scară diferite. Adam Smith (1776) știa că o din ce în ce mai sofisticată diviziune a muncii implică o fragmentare ce în ce mai mare a cunoașterii. De asemenea, el știa că acest dinamism, de asemenea, generează eterogenitatea și diversitatea de cunoștințe prin producerea de bunuri și servicii noi. Ricardo (1828) și mai târziu Sraffa (1960) au văzut, de asemenea, rolul important pe care acest dinamism îl joacă în circuitul de producție, precum și în generarea unui excedent care promovează consumul, creșterea economică și comerțul internațional.

Acest document va lua în discuție problema fragmentării în contextul economiei politice clasice și al contribuțiilor mai recente elaborate de Ron Jones, S. Engerman (2000), Henryk Kierzkowski (2001), și E. Helpman, M.J.Melitz și S.R.Yeaple (2004). Eterogenitatea tot mai mare a firmelor într-o industrie poate fi testată prin luarea în considerare a caracteristicilor selectate ale firmelor, cum ar fi economiile de scară, creșterea firmelor, diferențele privind rata profitului, utilizarea activelor necorporale, consumul intermediar, nivelul de salarizare, intensitatea importului și exportului. Întreprinderile aflate în diferite industrii care se

some resource. And we may not have that available. So where do we go? Companies got outside to outsource resources such as ourselves.

Recently, the importance of fragmentation in production processes as one of the reasons for the increased globalization of the world economy has been discussed in the literature (for example, Jones and Kierzkowski, 1998). In this context, "fragmentation" refers to the breaking-up of production processes into various components, the production of which can be located in different locations around the globe.

Fragmentation implies increasingly specialization of firms within the value chain of an industry or product. This means that firms become increasingly heterogeneous because each fragment of the value-chain requires different resources and capabilities, which results in different scale economies. Adam Smith (1776) knew that an ever more sophisticated division of labour implies an ever increasing fragmentation of knowledge. He also knew that this dynamism also generates heterogeneity and diversity of knowledge through the production of new goods and services. Ricardo (1828) and later Sraffa (1960) also saw the important role that this dynamism plays within the circular flow of production, and in the generation of a surplus that promotes consumption, growth and international trade.

This paper will discuss the fragmentation issue in the context of classical political economy and more recent contributions by Ron Jones, S. Engerman (2000), Henryk Kierzkowski (2001), and E. Helpman, M.J.Melitz and S.R.Yeaple (2004). The increasing heterogeneity of firms within an industry can be tested by considering selected characteristics of firms, such as scale economies, growth of firms, profit rate differentials, use of intangible assets, intermediate consumption, wage levels, import-intensity and export-intensity. If

specializează în segmente similare ale lanțului de valoare, tind să devină asemănătoare cu firmele din toate aceste industrii în care intervin.

Consolidarea – calea către globalizare

În cadrul prezentului proces de globalizare, numeroase companii au așteptări de capitalizare în condițiile existente pe o anumită piață. În contrast evident cu etapa dezvoltării de conglomerate, astăzi mania fuziunii este o încercare de a construi afaceri de volum în jurul unui nucleu similar. Companiile caută să obțină avantaje de cost sau de marketing prin găsirea unor segmente țintă cu orientări asemănătoare. Strategia de conglomerare s-a concentrat pe concept de "grupare", sau furnizarea de produse și servicii legate de același client bază. Chiar și firmele ridicate prin investiții externe s-au concentrat pe consolidarea industriei prin investiții ale platformei de operare.

Ca și în etapa inițială de consolidare a întreprinderilor pe piața mondială, această acțiune continuă în industria grea, cu o viitoare consolidare domeniul infrastructurii, industriei siderurgice și energiei. Noul val s-a extins, de asemenea, în industria serviciilor, pe măsură ce companiile încearcă să ridice branduri coerente și operațiuni comune. Viitoare creșteri sunt de așteptat la nivelul companiilor aeriene, de telecomunicații și servicii financiare.

Această consolidare puternică a unor afaceri pe piața globală este rezultatul câtorva factori favorabili. Acești factori includ: ușurința de intrare în piață, lipsa de economii semnificative de scară; dezechilibrul majore în relațiile orientate spre comunitate, activitățile de asigurare a calității; diverse solicitări plasate către furnizorii de afaceri; natura balcanizată a reglementărilor guvernamentale, precum și un număr mare de proprietari interesați mai puțin de marjele de profit decât împlinirea personală sau misiunea socială.

Michael Porter [5] spune "Eforturile de consolidare a unei industrii fragmentate pot fi ridicate, deoarece costurile de intrare sunt, prin definiție, mici și există tendința să existe mici și relativ slabi concurenți care oferă o slabă

firms in different industries specialize in the similar segments of the value chain, they often become more similar to each than other firms in the same industry.

Consolidation - way of business globalization

On the current process of globalization, many companies are attempting to capitalize on the current market conditions. In stark contrast to the age of conglomerates, today's merger mania is an attempt to build mass around a similar core. Companies seek to gain cost or marketing advantages by finding targets with similar focus. The conglomeration strategy has been focused through a concept of "bundling", or providing related products and services to the same customer base. Even leveraged buyout firms have focused on industry consolidation through platform investments.

As with the original consolidation of businesses on the global market, action continues in heavy industry, with further consolidation in infrastructure, steel, and energy. The new wave has also spread to service industries, as companies seek to leverage consistent brands and common operations. Further activity is expected in airlines, telecommunications, and financial services.

This strong consolidation of some businesses on global market is the result of some favorable factors. These factors include the: ease of entry into the market, lack of significant economies of scale; diseconomies of scale in community relations and quality assurance activities; diverse demands placed on business providers; balkanized nature of government regulation; and large numbers of owners interested less in profit margins than personal fulfillment or social mission.

Michael Porter [5] says "*The payoff to consolidating a fragmented industry can be high because the costs of entry are by definition low, and there tend to be small*

amenințare cu represalii". Depășirea fragmentării este fundamentală pentru marii furnizori de strategii de afaceri și o presupunere implicită a investițiilor de pe piețe externe pentru îmbunătățirea afacerilor.

El identifică cinci strategii de consolidare:

1. "Crearea de economii de scară sau curba experienței." Cele mai promițătoare oportunități pentru economii de scară sunt legate de îmbunătățirea afacerii în planul vânzărilor și marketingului. De exemplu, firmele de distribuție de volum, mass-media, și furnizorii de servicii bazate pe internet sunt foarte importante în privința marketingului și canalelor de vânzări. Aceste firme, investind ani în construirea relațiilor cu firmele de producție, ele au nevoie de produse pe care să le vândă. În schimb, firmele mici găsesc cele două funcțiuni, marketing și vânzări, sunt sever impozitate.

2. "Standardizarea diverselor nevoi ale pieței." Cartierele de afaceri de azi sunt tentative de omogenizare, în sensul că acestea adună mai multe tipuri de clienți și companii împreună, fiecare în afacerile lor specifice. Rezultatul este o falsă standardizare bazată pe nevoile și dorințele medii manifestate.

3. "Distruge ... aspectele cele mai responsabil pentru fragmentarea industriei". Porter observă că "atunci când cauzele fragmentării centrate pe procesul de producție sau de livrare de servicii... depășirea fragmentării cere decuplarea producției de restul de afacerii". Factorii locali, în mod constant cresc eforturile de a standardiza sau pentru a crea economii de scară în jurul unei funcțiuni principale de afaceri. Un anumit grad de personalizare va fi întotdeauna necesar pentru a servi fiecare consumator, client, cumpărător și beneficiar. Mari agenți regionali de franciză echilibrează așteptările locale și așteptările corporative privitoare la calitate la intrarea în alte industrii.

4. "Faceți achiziții pentru un volum critic" "In unele industrii s-ar putea, în cele din urmă, a fi niște avantaje în a deține o cotă semnificativă, dar este extrem de dificil de a construi concentrare, ca urmare a fragmentării". Scenariul cel mai probabil,

and relatively weak competitors who offer little threat of retaliation" Overcoming fragmentation is fundamental to larger providers' business strategies and an implicit assumption of outside investment in business improvement.

He identifies five consolidation strategies:

1. *"Create Economies of Scale or Experience Curve."* The most promising opportunities for economies of scale in business improvement lie in sales and marketing. For example, large distribution firms, media, and internet-based service providers and are in many respects marketing and sales channels. Having invested years in building relationships with production firms, they need products to sell. In contrast, small firms find the two functions severely taxing.

2. *"Standardize Diverse Market Needs."* Today's business districts are attempts at homogenization, in the sense that they blend many different kinds of client and companies together in each of their businesses. The result is a false standardization based on average needs and desires.

3. *"Neutralize.....Aspects Most Responsible for Fragmentation."* Porter notes that *"when the causes of fragmentation center around the production or service delivery process... overcoming fragmentation requires decoupling production from the rest of the business."* Local factors constantly intrude on efforts to standardize or create economies of scale around the core function of business. Some degree of customization will always be required to serve each consumer, client, buyer and beneficiary. Large regional franchise agents balance local needs and corporate quality expectations in other industries.

4. *"Make Acquisitions for a Critical Mass."* *"In some industries there may ultimately be some advantages to holding a significant share, but it is extremely difficult to build share incrementally because of the causes of fragmentation."*

pentru o îmbunătățire de afaceri implică achiziționarea altor firme pentru atragerea unor noi cote de piață. Firme la nivel mondial fondate pe schimbare, de asemenea, sunt implicate în realizarea unor achiziții. Dar acești jucători mari sunt pești mari într-un iaz de mici dimensiuni. După ce au câștigat piața a lungul anilor, se așteaptă ca firmele să crească prea mult în raport de aceasta.

5. „Să recunoști tendințele pieței încă de la început”. Experiențele trecute din industrie și afaceri arată că există un avantaj al „primului intrat”. Același fenomen se înregistrează și la nivelul serviciilor. Unele firme care s-au lansat în afaceri în anii 90, au avut un plan de investiții pe care l-au urmat. Alături de achiziții, strategiile de stopare a fragmentării sunt extrem de puternice, așa cum arată studiile de specialitate. Achizițiile sunt, de asemenea, dincolo de capacitatea financiară a firmelor, de cele mai multe ori. Firmele care s-au descurcat bine în piețele fragmentate sunt cele care au avut o strategie de concentrare și au urmat-o consecvent.

Primele două valuri de consolidare a luat forme complementare: În primul rând, antreprenorii și corporațiile au căutat să stabilească o putere de monopol, prin dimensiunea și domeniul de afaceri, ca urmare a integrării regionale și pe verticală. În al doilea rând, corporațiile assemblează portofolii de afaceri de mai multe tipuri în interiorul și și în zona imediată a unei industrii, într-o încercare de a realiza accesul mai ieftin la capital și a-și atinge obiectivele de creștere.

Cel mai nou val construiește în afara modelelor anterioare, dar include schimbări fundamentale. Antreprenorii și corporațiile sunt încă active ca și consolidatori. Acest val este din nou condus de forțele de pe piață. Cu toate acestea, consolidatorii din piață sunt acum mai bine orientați pe crearea de avantaj competitiv, spre deosebire de orientarea spre dimensiune sau de creștere. În plus, jucătorii implicați reprezintă o combinație nouă de jucători financiari și strategici.

Cu toate că, în cele din urmă, consolidatorii realizează strategii de fuziune și achiziții,

The most likely scenario for a business improvement involves acquisition of other firms for further market shares. The global firms founded to change also have been making acquisitions. But these players are big fish in a small pond. After they have winnowed the market over the years, expect the firms to gobble many up.

5. “*Recognize Industry Trends Early.*” Industry history reveals sustainable “first mover” advantage. Business with services, are also memories. Few firms started in the 1990s have realized the plans on which investment was based. Aside from acquisition, strategies to overcome fragmentation take foresight, and discipline demonstrated in any industry. Acquisition is also beyond the financial capacity of most providers. Providers that have done well in the fragmented market have focused strategies and stuck with.

The first two waves of consolidation took complementary forms: In the first, entrepreneurs and corporate raiders sought to establish monopoly power through size and scope, as a result of regional and vertical integration. In the second, corporations assembled portfolios of several businesses within and across industry boundaries in an attempt to achieve cheaper access to capital and reach growth targets.

The newest wave builds off of the prior waves, but includes fundamental changes. Entrepreneurs and corporations are still active consolidators. This wave is again driven by underlying market forces. However, consolidators are now better focused on the creation of competitive advantage, as opposed to size or growth. In addition, the players involved include a new mix of financial and strategic players.

Although consolidators ultimately execute merger and acquisition strategies, the level of activity is driven to a large degree by underlying environmental forces. These forces are now combining to create an unprecedented level of merger and

activitate este guvernată în principal de către forțele de mediu care stau la baza pieței. Aceste forțe sunt combinate acum pentru a crea un nivel fără precedent al fuziunilor și achizițiilor. Consolidarea a fost, de asemenea, alimentată de performanța extraordinară a piețelor bursiere a lungul ultimilor ani. Creșterea continuă a pieței de capital prevestește capitaluri disponibile pentru fuziuni de capitaluri.

În plus, suma enormă de bani existentă pe piață cu care au contribuit fondurile mutuale și așteptările ridicate ale investitorilor lor au creat creșterea cererii pentru creșteri prin investiții corporative. Pentru a realiza această creștere, multe industrii stagnante se îndreaptă către achiziții.

În cele din urmă, globalizarea este generată de procesul de consolidare, atât în interiorul și în afara pieței naționale. Bătălia pentru piețe ilustrează puternic că firmele sunt dispuse să plătească pentru asistența în domeniul transferului de active transfrontaliere. Consolidarea în Europa este într-o creștere rapidă, prin privatizare, dereglementare, și convergență pan-europeană în domeniul concurenței.

Fragmentare versus globalizare

Fragmentarea implică din ce în ce mai mult specializarea firmelor în cadrul lanțului de valoare a unei industrii sau produs. Acest lucru înseamnă că firmele sunt din ce în ce mai eterogene, deoarece fiecare fragment din lanțul de valoare necesită resurse și capacități diferite, ceea ce duce la economii de scară diferite. Industriile fragmentate au concurenți mici, multe și au factori structurali care inhibă procesul de concentrare. Motivele pentru fragmentare pot include:

1. Barierele la intrarea pe piață.
2. Puternica specializare a pieței pentru bunuri și servicii necesită o specializare extremă a firmelor.
3. Costurile de transport de mari.
4. Lipsa de standardizare, sau lipsa nevoii acesteia.
5. Marea nevoie de încredere iar firmele locale de multe ori inspiră mai multă încredere

acquisition activity.

Consolidation has also been fueled by the tremendous performance of stock markets over the past few years. The continued rise of stock market provides readily available capital for stock-for-stock mergers.

In addition, the tremendous amount of money contributed to mutual funds and the high expectations of their investors have created increasing demand for returns through corporate growth. To achieve this growth, many stagnant industries are turning to acquisitions.

Finally, globalization is driving consolidation both in and outside the national market. The battle for markets illustrates the premium that companies are willing to pay for cross-border assets. Consolidations in Europe are on a rapid rise, as privatization, deregulation, and pan-European competition converge.

Fragmentation versus globalization

Fragmentation implies increasingly specialization of firms within the value chain of an industry or product. This means that firms become increasingly heterogeneous because each fragment of the value-chain requires different resources and capabilities, which results in different scale economies.

Fragmented industries have many small competitors and have structural factors that inhibit concentration. The reasons for the fragmentation may include:

1. Low barriers to entry.
 2. Highly specialized market for goods and services requires extreme specialization by firms.
 3. High transportation costs.
 4. Lack of standardization, or lack of need for it.
 5. High need for trust and local firms often inspire more trust in their customers.
- Fragmentation, as discussed in some detail by Jones and Kierzkowski [4], refers to the breaking-up of vertically integrated production processes into various

clienților lor.

Fragmentarea, după cum s-a discutat în detaliu de către Jones și Kierzkowski [4], se referă la ruperea pe verticală a proceselor de producție integrate în diferitele componente ale afacerilor. Diverse stadii de producție nu trebuie să aibă loc sub un singur acoperiș, în aceeași structură, dar pot fi contractate în diferite structuri de afaceri, fie prin aceeași firmă sau prin firme cu totul diferite. În timp ce acest proces în sine este mult timp recunoscut în literatura economică, ceea ce este nou este domeniul de aplicare globală a fragmentării, care are loc în acest deceniu, precum și efectele directe asupra distribuției internaționale a producției, pentru comerțul internațional și fluxurile de capital, precum și pentru distribuția veniturilor (atât naționale cât și internaționale).

Opțiunile strategice de fragmentare includ: operațiunile de descentralizare și închirierea managerilor locali; Construirea și operarea facilităților de tip "formula"; realizarea unui sistem de low-cost al producătorilor; oferirea mai multor servicii la vânzare, care să adauge valoare produsului; crește valorii client prin integrarea pe verticală; specializarea pe tip de produs; specializare pe tip de client; focalizarea pe o zonă geografică limitată.

Exemple de industrii fragmentate:

1. Publicarea de carte
2. Amenajarea teritoriului
3. Reparații auto
4. Industria restaurației
5. Comerțul cu amănuntul de îmbrăcăminte
6. Piața de carne, măcelării
7. Mobilier
9. Ciment / livrările în vrac de construcții. Extrem de costisitoare pentru transport la nivel internațional, și nu sunt greu de fabricat pe plan local.
10. Agricultură
11. Componente/hardware - vânzare cu amănuntul
12. Construcții

Două distincții conceptuale sunt deosebit de adecvate la aplicarea conceptului de fragmentare. În primul rând, fragmentarea poate lua forma intra-firmă sau inter-firmă. În

components. Different stages of production do not need to take place under one roof in the same plant but may be contracted out to different plants of either the same firm or of altogether different firms. While this process of itself is long recognized in the industrial economics literature, what is new is the global scope of the fragmentation that is taking place in this decade, and the consequent implications for the international distribution of production, for international trade and capital flows, and for income distribution (both national and international).

Fragmentation strategy options include: Decentralize operations and hire professional local managers; Construct and operate "formula" facilities; Become a low-cost producer; Provide more service with the sale and add value to the customer; Increase customer value via vertical integration; Specialize by product type; Specialize by customer type; Focus on a limited geographic area.

Examples of fragmented industries:

1. Book publishing
2. Landscaping
3. Auto repair.
4. Restaurant industry
5. Clothing retailers
6. Meat markets, butchers
7. Furniture
8. Cement/bulk building supplies. Extremely expensive to ship internationally, and are not difficult to manufacture locally.
9. Agriculture
10. Computer components/hardware retail
11. Construction

Two conceptual distinctions are particularly appropriate when applying the concept of fragmentation. Firstly, fragmentation can take an intra-firm or inter-firm form. In the case of the former, plants belonging to the same firm but operating at different locations specialized in the production of different components which are then brought together for final assembly. On the other hand, where different firms engage in

cazul celei dintâi, subdiviziunile aparținând aceleiași firme, dar care operează în diferite locații specializate în producția de componente diferite, sunt apoi reunite în final prin asamblare. Pe de altă parte, în cazul în care diferite firme se angajează în asemenea specializare, uneori ca parte a unei rețele de producție sau a unei aglomerații industriale și alteori ca furnizori de componente standardizate pe o piață globală, fragmentarea poate fi numită "inter-firmă". Acest tip de fragmentare, de asemenea, este frecvent menționată adesea sub denumirea de "outsourcing".

În al doilea rând, fragmentarea are loc dincolo de granițe sau în interiorul aceleiași țări. În timp ce fragmentarea internațională implicit oferă mai multe posibilități de exploatare a diferențelor ca avantaj comparativ între diferite țări, fragmentarea în cadrul aceleiași țări poate, pe de altă parte, să ofere costuri de tranzacționare mai reduse. Aprovizionarea globală, fie în cadrul firmei fie inter-firmă, este de preferat să se realizeze între diferite țări care au costuri diferite ale factorilor de producție și unde segmentele de activitate implică intensități diferite ale factorilor.

Firmele se implică în procese de producție fragmentate atunci când este profitabil pentru ele să o facă. Atunci când posibilitățile tehnologice de fragmentare sunt posibile, o firmă care în mod curent este implicată într-o strategie de integrare a producției, optează pentru fragmentare, alegând între fragmentarea intra sau inter-firmă în raport de costurile de tranzacționare implicate. Aceste costuri includ costurile directe de tranzacționare a producției fragmentate dar și costurile privind acoperirea riscului de depreciere a capitalurilor.

În cazul fragmentării intra-firmă, tranzacția este internă firmei evitând orice efect negativ extern venit din piață care se poate produce pe parcursul derulării procesului, cum ar fi transferul tehnologiei sau acumulărilor de experiență către subdiviziunile de producție intermediare. Această soluție este mult mai indicată când producția supusă fragmentării este non-standardizată. Fragmentarea inter-

such specialization, sometimes as part of a production network or an industry agglomeration and other times as suppliers of standardized components to a global market, fragmentation can be said to be "inter-firm". This type of fragmentation is also frequently referred to as "outsourcing". Secondly, fragmentation can take place across borders or within the same country. While international fragmentation arguably offers more possibilities for exploiting differences in comparative advantages across countries, fragmentation within the same economy may, on the other hand, involve lower transaction costs. Global sub-supplying, either inter or intra firm, is most likely to happen among countries which have factor costs differences and when fragments of production involve different factor intensities.

Firms engage in fragmented production processes when it is profitable for them to do so. As the technological possibilities of fragmentation emerge, a firm, which is currently engaged in integrated production and opts for fragmentation, will choose between intra- and inter-firm fragmentation in response to the particular transaction costs involved. These costs include the direct transaction costs of fragmented production as well as the risk costs of undesired spillovers of proprietary capital.

In the case of intra-firm fragmentation, the transaction is internal to the firm which precludes any negative external market effects which could occur due to, for example, the transfer of technology or know-how to the intermediate-producing plant. This is likely to be more important when the fragmented product is non-standard.

However, intra-firm fragmentation may involve diseconomies of scope, the attempt to produce all necessary components of the good within the same firm may lead to higher costs. This is especially likely to happen when products are complex and there are large information costs associated with producing at each

firmă poate genera dezechilibrul de scară, în timp ce orientarea de a produce toate componentele necesare ale ofertei în cadrul aceleiași firme poate conduce la costuri ridicate. Aceasta este în mod special preferabilă atunci când produsele sunt complexe și există costuri informative despre toate nivelele lanțului de producție. Pe de altă parte costurile de implantare implicate de crearea unei unități de producție într-o nouă locație (posibil în străinătate) pot fi substanțiale comparativ cu economiile produse de o nouă locație. Costurile scăzute cu forța de muncă în țările în curs de dezvoltare nu întotdeauna sunt exploatate de o firmă care este angrenată în proces de fragmentare intra-firmă. Mai mult, o strategie exclusiv intra-firmă va exclude firma de la o rapidă alimentare externă, prin aceasta fiind în situația expunerii la o posibilă, riscantă, situație de subaprovizionare, situație care poate fi o lovitură puternică pentru subdiviziune și activitatea sa pe o anumită piață națională.

În cazul fragmentării inter-firmă, o companie este liberă să aleagă sursa intrărilor intermediare și are posibilitatea culegerii beneficiilor specializării internaționale într-un mod mult mai complet. În plus posibilele efecte externe negative menționate anterior se pot adăuga costurilor de tranzacționare când firma se dezvoltă prin intermediari, în special peste granițele pieței naționale. Costurile de comunicare și transport pot fi ridicate în timp ce noile tehnologii conduc către reducerea costului acestor factori. Diferențele de cultură între firme și mediile naționale și, nu în ultimul rând, diferențele de limbă pot genera costuri suplimentare pentru firmele angajate în fragmentarea globală.

Există numeroase studii de caz ale succeselor sau eșecurilor fragmentării în industria electronică, din perspectiva unei firme independente. Spre exemplu, IBM a simțit în anii 80 posibilele efecte externe ale fragmentării inter-firmă, când producea computere personale asamblând diferite componente de la producători intermediari. Modelul tehnologiei tip „arhitectură deschisă” a permis competitorilor, începând cu firma

level of the production chain. Also, sunk costs involved with setting up an own plant in another location (possibly abroad) may be substantial, such that economies of different locations. Low wages in developing countries may not be fully exploited if a firm engages in intra-firm fragmentation. Furthermore, an exclusive intra-firm strategy will preclude the firm from readily multi-sourcing, thereby leaving itself exposed to possible sub-supply risks, a strike at a particular plant or a national disaster at the location of such a plant.

In the case of inter-firm fragmentation, a firm is free to choose from where to source intermediate inputs and may, therefore, be able to reap the benefits of international specialization more fully. However, in addition to the possible negative external effects noted above, there may also be additional transactions costs where a firm outsources intermediates, especially from abroad. Communication and transportation costs may be higher and, while new technologies have led to a reduction of these cost factors. Differences in culture, both firm and national, and, not least, language may impose additional costs on the firm engaging in global fragmentation.

There are many case-study examples of the apparent successes and failures of fragmentation in the electronics industry, from the perspective of an individual firm. For example, IBM experienced the possible negative external effects of inter-firm fragmentation in the 1980s when it produced personal computers (PCs) assembled using various components from intermediate producers. The “open architecture” technology allowed competitors, starting with Compaq, to engage in backward production and produce machines similar to IBM's at substantially lower costs. However, IBM also experienced the possible diseconomies of scope associated with intra-firm fragmentation in the production of

Compaq, să dezvolte sistemele de producție din amonte și să producă computere similare celor de la IBM dar la un cost substanțial mai redus. În orice caz, IBM a încercat să dezvolte dezechomii de scară asociate cu fragmentarea intra-firmă în producția computerelor din anii 80. Producția tuturor componentelor în interior se pare că a condus la o structură organizatorică ineficientă și inflexibilă.

Concluzii

Specialiștii apreciază că afacerile industriale evoluează către specializarea de volum a firmelor cu active mari sau mici.

Nevoile de fonduri organizaționale, pentru a avea o propunere de afaceri solidă, va determina o creștere a specializării și fragmentării activelor din industria globală. Modelul organizațiilor structurate la nivel mare este pe sfârșit. Vor fi din ce în ce mai multe subdiviziuni care să producă inovativ sau adaptat local, subdiviziuni desprinse din marile capitaluri, oferind mai multă flexibilitate investițiilor în echipele de lucru și active.

În ciuda predicțiilor privind creșterea numărului de jucători specializați pe piață, credem că într-un viitor apropiat aici va fi zonă de redimensionare a afacerilor, mari sau mici capitaluri sau chiar mici afaceri, pentru ca afacerile să se desfășoare cu succes.

Practicienii și specialiștii consideră că oricine poate fi câștigător în viitor, indiferent că sunt organizații mari sau mici. Unele mari asocieri de capitaluri vor continua să crească în timp ce vom vedea apărând noi firme specializate foarte active pe piață. O industrie devine nesănătoasă dacă este dominată de câteva companii de mari dimensiuni, formate din asocieri mari de capitaluri. Totodată o industrie poate deveni foarte dezorganizată dacă este fragmentată între zeci sau sute de mici competitori de tipul firmelor „boutique”.

Noile firme specializate vor crește, altele vor dispărea iar unele vor fi înghițite de altele. Considerăm că există un avantaj în a fi o firmă mare, pentru dezvoltarea și conducerea afacerii.

computers in the 1980s. The production of all parts in-house appears to have led to an inefficient and inflexible organizational structure.

Conclusions

The specialists assess industry opinion on the trend towards specialization and the implications this has for small and large assets.

The need for institutional fund to have a clearly identifiable alpha proposition will fuel increasing specialization and fragmentation of the global asset industry. The model of very big structured organizations is declining. There will be spin-offs from established multi-asset firms which are already separating and offering more flexibility to their in-house investment teams in order to retain talent.

However, despite predicting a proliferation of specialist players, we believe that for the foreseeable future there will be area for a range of business models – large and small, multi-asset and boutique – to operate successfully.

That everyone will be a winner in the future is a view shared by industry practitioners representing both large and small organizations. A few large multi-asset firms will continue to grow while we will continue to see vibrant specialist players. It would be an unhealthy industry if it were dominated by a few very large scale multi-asset firms. Likewise it would be a chaotic industry if it was incredibly fragmented into tens of thousands of boutiques.

New specialized firms emerge, others will be taken over and some will go bankrupt. We contend that there are advantages in being a multi-asset firm in terms of developing and managing the business. For instance, large firms can leverage their research platforms for the benefit of clients with different investment portfolios.

Specialists maintain that diversity of

Spre exemplu, marile firme pot sprijini dezvoltarea unor platforme de cercetare în beneficiul clienților cu diverse investiții de portofoliu.

Specialiștii susțin că diversificarea produsului este critic pentru managementul firmei, de vreme ce natura ciclică a piețelor generează dificultăți la un anumit moment de a face bani în diferite tipuri de afaceri. Companiile gigant ar putea fi afectate de viitoare fragmentări ale industriei globale așa cum prevestesc specialiștii piețelor financiare. Marile companii consumă mai mult timp pentru lupte în justiție cu guvernele, competitorii din aceeași industrie și mai recent cu proprii consumatori.

Cât de curând, profiturile acestor companii nu vor avea de suferit, dar giganții corporativi ar putea dispărea, fiind lăsate în urmă de viteza de evoluție a industriei de activitate. Erau unii specialiști în anii 70 și 80 care considerau că IBM va fi înfrântă de piață. Nu a fost înfrântă de competitorii direcți, ci de procesul de fragmentare a industriei. Acesta este fenomenul care va putea să afecteze competitorii actuali - posibilitatea fragmentării piețelor – iar marile companii vor fi prea mari să poată urma tendințele pieței.

Marile firme pot însă utiliza schimbările pieței în propriul avantaj. Din ce în ce mai mult lumea se îndreaptă către achiziția de servicii în raport de produse, iar giganții industriali vor fi incapabili să genereze servicii asociate. Odată ce o firmă crește într-o industrie producătoare, este foarte greu să devină un furnizor de servicii, iar alte firme mult mai mici o vor face cu succes.

Bibliografie

1. Helpman, E., M.J. Melitz, and S.R. Yeaple - *Export versus FDI with heterogeneous firms*, American Economic Review, 2004, no. 94, pp. 300.
2. Jones, R. W. - *Globalization and The Theory of Input trade*, MIT press, Cambridge, 2000.
3. Jones, R.W. and Kierzkowski, H. - *A Framework for Fragmentation*,

product is critical to the risk management of a firm, since the cyclical nature of markets renders it difficult at times to make money in certain asset classes.

The giant companies could be threatened by further fragmentation of the global industry, according to the specialists on financial markets.

The giant firms spent more time tied up in court battles with the governments, industry competitors and, most recently, the consumers.

So far, the profits of these companies don't seem to have suffered, but giant corporations could end up being left behind by the pace of the industry. It was some of the specialists in the 70s and 80s who believed IBM could never be beaten - well, IBM was beaten. It wasn't beaten by a head-to-head competitors, it was beaten by a fragmentation of the industry. That is what's going to catch big competitors from today - the possibility of fragmentation in the marketplace - and they're either too big to catch up with it or they don't spot it.

Big firms could use market change to their advantage. Increasingly, the world moves to buying services rather than products, and the giants will find it very difficult to become a service provider. Once the firm grows up in an industry making products, it's a very, very big shift to becoming a service provider, and other small firms often do it better.

Bibliography

1. Helpman, E., M.J. Melitz, and S.R. Yeaple - *Export versus FDI with heterogeneous firms*, American Economic Review, 2004, no. 94, pp. 300.
2. Jones, R. W. - *Globalization and The Theory of Input trade*, MIT press, Cambridge, 2000.
3. Jones, R.W. and Kierzkowski, H. - *A Framework for Fragmentation*,

- University of Rochester, 1998.
4. Kierzkowski, H. - *Joining the Global Economy: Experience and Prospects of the Transition Economies*, Graduate Institute of International Studies, Geneva, 1998.
 5. Porter, Michael E. - *Competitive Strategy in Fragmented Industries. Competitive Strategy*, Free Press-MacMillan, New York, 1980.
- University of Rochester, 1998.
4. Kierzkowski, H. - *Joining the Global Economy: Experience and Prospects of the Transition Economies*, Graduate Institute of International Studies, Geneva, 1998.
 5. Porter, Michael E. - *Competitive Strategy in Fragmented Industries. Competitive Strategy*, Free Press-MacMillan, New York, 1980.